



Электронный реферативный журнал (ЭРЖ) «Организация и управление в системе высшего образования» публикует обзоры работ известных зарубежных авторов в области университетского управления. Здесь также можно ознакомиться с рефератами статей из ведущих зарубежных журналов по вопросам управления высшим образованием, аннотациями книг по актуальным вопросам развития высшей школы, рефератами отчетов научно-исследовательских, информационных и других проектов в области управления университетами.

ЭРЖ размещен на сайте [www.jaum.ru](http://www.jaum.ru), который, как и специальный портал по вопросам управления в образовании [www.studiorum.ru](http://www.studiorum.ru), поддерживается лабораторией моделирования институциональных субъектов и процессов НИИММ им. Н. Г. Чеботарева Казанского государственного университета.

*Е. А. Князев,*  
главный редактор ЭРЖ «Организация и управление в системе высшего образования»

## Аннотации

**Кирби Д. А. Создание предпринимательских университетов в Великобритании: применение теории предпринимательства на практике / Kirby D. A. Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice // Journal of Technology Transfer. 2006. № 31. Р. 599–603.**

Университет, как и большинство крупных организаций общественного сектора, вынужден преодолевать различные барьеры, стоящие на пути развития предпринимательского подхода к организации своей деятельности. Причины возникновения барьеров во многом связаны со спецификой крупных организаций, которая проявляется в иерархичной системе управления, фрагментарной структуре, консервативной организационной культуре, отсутствии соответствующей системы мотивации и стимулов, сложности контролирования процессов, значительной протяженности во времени процесса получения результатов и др.

В отличие от университетов, крупные организации корпоративного сектора, которым приходится решать схожие проблемы, часто оказываются гораздо успешнее в развитии предпринимательства. Успех определяется тем, что они рассматривают предпринимательство как неотъемлемую часть своей миссии и в первую

очередь решают задачу развития предпринимательского поведения для всей организации. Автор считает, что данный опыт, обобщенный в теориях предпринимательства, может быть полезен вузам.

В статье рассматриваются основные положения двух теорий: когнитивных моделей предпринимательского развития (Cognitive Models of Entrepreneurial Development) и теории развития предпринимательства в крупных организациях (Theory of Intrapreneurship Development). Согласно первой теории, индивидуумы будут активизировать свой предпринимательский потенциал в том случае, если будут верить, что для этого у них есть способности, что внешняя среда предоставляет им возможности и что существует общественная поддержка всей этой деятельности. Вторая теория не просто подчеркивает необходимость наличия в организации ясных и справедливых политик и процедур, с энтузиазмом поддерживаемых руководством, а делает акцент на выявлении и преодолении барьеров, стоящих на пути к предпринимательству, и создание в организации климата, способствующего его развитию.

Автор уверен, что университеты могут и должны ориентироваться и использовать основные положения данных теорий. В качестве примера того, к каким положительным результатам это может привести, в статье рассматривается деятельность Университета Суррея (University of Surrey).





*Иринен-Алестало М. Х., Пелтола У. Проблема рыночно-ориентированного университета / Yrinen-Alestalo M. H., Peltola U. The problem of a market-oriented university // Higher Education. 2006. № 52. P. 251–281.*

В современных условиях государственные высшие учебные заведения вынуждены решать сложную задачу. С одной стороны, необходимо отвечать на изменившиеся ожидания государства и общества и становиться активной ориентированной на рынок организацией. С другой стороны, традиционное академическое восприятие стандартов качества академической деятельности часто вступает в противоречие с рыночной идеологией. Таким образом, ключевая задача — найти наиболее эффективные пути интеграции двух традиционных направлений деятельности вуза — образования и исследований с новым видом — коммерциализацией научных и образовательных результатов.

Подходы к решению данной проблемы анализируются в статье на трех уровнях. На макроуровне рассматривается государственная политика в высшем образовании Финляндии. На среднем уровне в центре анализа стоят три университета — Университет Хельсинки (University of Helsinki), Хельсинкская школа экономики (Helsinki School of Economics) и Хельсинкский университет технологий (Helsinki University of Technology). Все три вуза являются лидерами в своих областях, но отличаются уровнем исследовательских амбиций и природой своих связей с властными структурами и бизнесом. На микроуровне рассмотрены кафедры социальных наук в данных университетах.

Основные цели исследования: выяснить, какие усилия предпринимают рассматриваемые университеты и их подразделения для того, чтобы стать больше ориентированными на рынок, как они определяют для себя допустимые границы коммерциализации, насколько существующая государственная образовательная политика определяет стратегический выбор вузов. Особое внимание сконцентрировано на выяснении того, каким образом им удастся сочетать традиционные разделяемые академическим сообществом стандарты качества с необходимостью производить продукты, востребованные рынком.

Главный вывод: процесс перехода к модели рыночно-ориентированного университета очень часто рассматривается как чересчур упрощенный, и это является опасной тенденцией. Если не учитывать весь спектр проблем, возникающих в ходе этого процесса, стремиться к созданию на месте университета некой организации-гибрида, одновременно производящей общественные блага и коммерческую прибыль, это может привести в результате к тому, что ни научно-образовательные, ни коммерческие цели университета не будут достигнуты на должном уровне.

*Рено К. С. Академический капитализм и стимулы для развития предпринимательства среди университетских преподавателей / Renault C. S. Academic Capitalism and University Incentives for Faculty Entrepreneurship // Journal of Technology Transfer. 2006. № 31. P. 227–239.*

Успех университета в развитии сотрудничества с инновационным сектором определяется многими факторами, среди которых одним из важнейших является заинтересованность сотрудников университета в этом. Именно сотрудники принимают ключевые решения о том, какими способами распространять полученные в ходе своей научно-исследовательской деятельности результаты: делать это традиционным способом — через публикацию в научных журналах или же коммерциализировать их через оформление патентов, организацию совместных исследований с промышленными фирмами и создание малых инновационных фирм. В статье автор ставит перед собой задачу рассмотреть и проанализировать факторы, влияющие на выбор ученым традиционного или предпринимательского способа распространения научных результатов, и делает выводы о том, какие меры должны быть приняты руководством вузов для привлечения своих преподавателей к сотрудничеству с реальным сектором экономики.

В рамках настоящего исследования были опрошены 98 научно-педагогических сотрудников из 12 университетов юго-востока США, входящих в категорию докторальных исследовательских университетов по классификации Карнеги.

Полученные результаты позволили автору сделать вывод, что на выбор ученым способа распространения научных результатов влияют:

- а) его личная позиция по отношению к так называемому «академическому капитализму»;
- б) качество академической работы (более успешные ученые охотнее рассматривают возможности получения экономических выгод от своих изобретений);
- в) научная дисциплина, в которой работает ученый (некоторые научные дисциплины, такие как биомедицина, биотехнологии и др., на современном уровне развития гораздо более приспособлены к коммерциализации результатов — они востребованы на рынке);
- г) наличие экономических стимулов на институциональном уровне.

По мнению автора, в такой ситуации усилия руководства вузов должны быть сконцентрированы на внедрении механизмов, которые будут способствовать пониманию сотрудниками процесса коммерциализации результатов, поддержке этого процесса и участию в нем.



Ким С., Ли Д. -Х. Изменяющиеся грани высшего образования в Корее: конкуренция на рынке и роль государства / Kim S., Lee J. -H. Changing facets of Korean higher education: market competition and the role of the state // Higher Education. 2006. № 52. P. 557–587.

В настоящее время в Южной Корее 85 % 18-летней молодежи являются выпускниками средних школ, а 70 % из них поступают в высшие учебные заведения для продолжения образования. Этот показатель участия молодежи в получении высшего образования является одним из самых высоких в мире. Подобная массификация высшего образования стала серьезным испытанием не только для вузов страны, но и для их социального, экономического и политического окружения. Поскольку государственные вузы не справлялись с огромным наплывом абитуриентов, значительное развитие получила система частного высшего образования. В настоящее время из двух миллионов студентов три четверти обучаются в частных четырехлетних колледжах и университетах (в данных не учитываются более 300 тыс. студентов, которые обучаются в Корейском национальном открытом университете). Из 163 четырехлетних колледжей и университетов 137 являются частными. Несомненно, что такая пропорция государственных и частных вузов не могла не сказаться на изменении роли государства в регулировании системы высшего образования в Южной Корее. Тем не менее до последнего времени государство пытается продолжать жестко регулировать происходящие в высшем образовании процессы, в том числе принципы отбора студентов, распределение студентов по специальностям, принципы управления вузами и т. д. По мнению авторов, это значительно сдерживает конкуренцию среди вузов, что не может не сказываться на уровне предоставляемых услуг.

В статье рассматривается, какой должна быть роль государства в финансировании, регулировании и контроле системы высшего образования в Корее с тем, чтобы способствовать улучшению качества преподавания и научно-исследовательской деятельности. Выводы делаются на основе изучения истории развития высшего образования в Южной Корее начиная с конца XIX в., и эволюции государственной политики в данной сфере. Рассматриваются вопросы образовательной политики на текущем этапе такие, как:

- определение ролей и выбор ниш для всех игроков рынка высшего образования, включая двухлетние колледжи;
- соблюдение географического (регионального) баланса в предоставлении возможностей получения высшего образования;
- изменение процедуры приема в вузы и минимизация средств, направляемых в институт частного репетиторства;
- разработка стратегий слияния, сокращения и приватизации в свете меняющейся демографической ситуации.

Шантелло Ф. Слияние Люнебургского университета и Университета прикладных наук (фаххохшULE) Северо-Восточной Нижней Саксонии: процесс и формирование совместного управления / Chantelau F. Die Fusion der Universität Lüneburg und der FH Nordostniedersachsen: Prozess und Gestaltung einer gemeinsamen Hochschulverwaltung // Kooperation — Fusion von Hochschulverwaltungen: Synergieeffekte — Anspruch und Wirklichkeit: Beitrag auf der HIS-Veranstaltung 28. Febr. 2006 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [http://www.his.de/Service/Publikationen/U\\_Seminar\\_Dokumentation/Synergie/chantelau.pdf](http://www.his.de/Service/Publikationen/U_Seminar_Dokumentation/Synergie/chantelau.pdf)

Стремление нового правительства Нижней Саксонии к оздоровлению земельного бюджета и связанное с этим введение режима глобальной экономии обернулись для многих вузов земли угрозой закрытия целого ряда факультетов. Министерство науки и культуры Нижней Саксонии разработало концепцию оптимизации высшей школы (Hochschuloptimierungskonzept (НОК)), направленную на не требующее больших расходов объединение вузов Нижней Саксонии. В результате слияния Люнебургского университета (Universität Lneburg) и специального высшего технического учебного заведения Нордостнидерзаксен (Fachhochschule Nordostniedersachsen) в 2005 г. появился университет нового типа, сочетающий в себе ориентированность на практику, характерную для фаххохшULE, и глубокие академические знания.

В статье рассмотрены подготовительные мероприятия, предшествовавшие объединению. Непосредственно после принятия решения о слиянии двух вузов началась работа над проектом структуры нового университета. Был создан руководящий комитет, в состав которого на паритетных началах вошли представители обоих вузов. В составе комитета были выделены группы, каждая из которых занималась определенным кругом вопросов (законодательная основа, кадровое обеспечение, организационная структура, новые модели обучения и т. д.). В отдельных группах (Querschnittteams QT) работали представители персонала, студентов и комиссий по вопросам прав женщин и равноправия. Вопросами подготовки объединения администраций занималась специальная группа (Umstellungsteam UT4) внутри руководящего комитета, возглавляемая проректорами объединяющихся вузов. В круг ее задач входила оценка работоспособности важных для успешной деятельности создаваемого вуза административных подразделений и возможности начать объединение в установленный срок. Для своевременного информирования всех участников процесса и поддержания атмосферы открытости и доверия был создан специальный сайт, на котором публиковались все документы и решения. Также была проведена серия обучающих и информационных семинаров.

По мнению автора, успех процесса слияния определялся следующими факторами: 1) четко струк-





турированной работой руководящего комитета; 2) участием всех членов коллективов в обсуждении проекта объединения и связанных с ним мероприятий; 3) соблюдением принципов паритетности и прозрачности; 4) работой с персоналом, направленной на снятие неуверенности и опасений. Именно соблюдение всех четырех выделенных аспектов позволило сэкономить существенную сумму, перестроить учебные программы и планы в соответствии с требованиями Болонского процесса и начать 2005 г. под знаком объединения.

**Комбе С. Разработка и реализация докторальной программы дистанционного обучения / Combe C. Developing and implementing an online doctoral programme // International Journal of Educational Management. 2005. Vol. 19, № 2. P. 118–127.**

Актуальность рассматриваемых в статье вопросов обусловлена бурным развитием электронных средств обучения, в том числе дистанционных программ, возрастающей конкуренцией среди образовательных провайдеров и борьбой за эффективность, качество услуг. Среди факторов, вызвавших стремительное распространение дистанционных образовательных программ, — растущее число студентов в развивающихся странах, нехватка аудиторий, отсутствие собственных квалифицированных научно-педагогических кадров.

В статье приводится анализ результатов первой практической реализации докторальной программы в форме дистанционного обучения в Университете Норт-хумбрия (Ньюкасл, Великобритания) в 2000 г.

Автор приходит к выводу, что ключевыми факторами успеха подобных дистанционных программ являются хорошо разработанный учебный план, способствующий развитию навыков и получению знаний, востребованных студентами, хорошо подготовленный профессорско-преподавательский состав, владеющий инновационными методами обучения, эффективные средства обеспечения процесса обучения. Отмечается необходимость объединения усилий менеджмента, педагогического коллектива и технических служб для обеспечения высокого качества программы и ее реализации. Существенную роль в обеспечении качества обучения играет процедура отбора наиболее мотивированных абитуриентов, в том числе оценка их предыдущей академической успеваемости, а также система оценки, контроля полученных знаний в ходе обучения. Подчеркивается, что для выяснения ожиданий студентов от предлагаемой программы необходимо предпринять эффективное исследование рынка, в результате которого будут сформированы основные критерии качества программы.

Авторы предлагают пять таких критериев: международно признанная квалификация по окончании курса, актуальное содержание, высокие образовательные стандарты программы, помощь обучающимся в

профессиональной карьере, надежные и эффективные средства обеспечения процесса обучения.

Материалы статьи могут быть использованы в качестве практического руководства по подготовке дистанционных образовательных программ.

**Богве И. Г. Переломный момент: лидерство и университетская миссия / Bogue E. G. A Breakpoint Moment: Leadership Visions and Values for Trustees of Collegiate Mission // Innovative Higher Education. 2006. Vol. 30, № 5. P. 309–326.**

Актуальность статьи обусловлена современными проблемами необходимости подотчетности и давления рыночной идеологии на американские университеты и колледжи, являющиеся носителями традиций, культуры, определенной миссии в обществе. Вузы испытывают некий момент истины в вопросах лидерства, политики и основных принципов существования.

Цель статьи — исследовать воздействие, оказываемое рыночной идеологией и корпоративной культурой на высшее образование, а также проанализировать три девиза лидерства:

- лидер — образец нравственности, порядочности;
- лидер — тот, которому доверяют;
- лидер — дизайнер.

Автор рассуждает об обратной стороне идеологии рыночной экономики в вузах: погоня за прибылью и жажда наживы порой выходят на первый план в мотивах руководства вузов и практически устраняют такие традиционные ценности, как единство, целостность, сострадание к неимущим. Это отражается, например, в разнице оплаты труда топ-менеджеров и рядовых сотрудников (тенденция к увеличению разрыва), разнообразных скандалах в связи с финансовыми растратами и т. д. Автор ставит под сомнение безграничное использование рыночных механизмов и принципов в оценке эффективности деятельности вузов, в том числе процесса обучения.

Дается анализ исследований других авторов на данную тему. Три метафоры лидерства раскрывают ценности и навыки, которые необходимо развивать в университетских лидерах для повышения эффективности руководства в современных условиях.

**Барри С. Что мы понимаем под характерными (неотъемлемыми) свойствами выпускников / Barrie S. C. Understanding what we mean by the generic attributes of graduates // Higher Education. 2006. № 51. P. 215–241.**

Соответствие декларированного качества результатов образовательной деятельности фактическому является одним из критериев государственного финансирования вузов во многих странах. Актуальность статьи обусловлена связанной с этим необходимостью пересмотра и уточнения характеристик выпускников. Как правило, подобные определения являются соб-



ственными разработками каждого отдельно взятого вуза, нежели критериями выпускников всей системы высшего образования в общенациональном (тем более в мировом) масштабе. Автор констатирует, что используемые при этом категории довольно общего характера допускают всевозможные интерпретации.

В этой связи самым существенным вопросом является скорее определение фундаментальной природы (характерных, неотъемлемых свойств) рассматриваемых результатов, чем определение того, какие знания и навыки должны быть включены в «товарный список» (карту компетенций) выпускника. В поисках понимания неотъемлемых свойств выпускников автор предпринял феноменографический анализ концепций (различных видений) неотъемлемых свойств выпускников в контексте современной образовательной практики в одном австралийском университете. Цель статьи — выявление различий рассматриваемых концепций, природы результатов образовательной деятельности и ее влияния на формирование учебных программ. В работе представлены ключевые аспекты и основы концепции свойств выпускников в понимании академическим сообществом.

Предлагаются меры по совершенствованию учебных планов и программ в свете рассмотренной концепции.

**Тьерней У. Г. Воспоминания о прошлом: доверие и обязательства интеллектуала / Tierney W. G. Remembrance of Things Past: Trust and the Obligations of the Intellectual // The Review of Higher Education. 2003. V. 27, № 1. P. 1–15.**

Предметом статьи является высшее образование в США таким, каким оно будет в 2027 г. Рассматриваются два ключевых вопроса, имеющих, по мнению автора, непосредственное влияние на сценарий развития системы высшего образования на ближайшую четверть века. Это вопросы, связанные с доступностью высшего образования и с участием академического персонала в управлении университетами (shared governance).

Значительное социальное расслоение общества, характерное для США конца XX в., по мнению автора, продолжится и приведет к сокращению числа абитуриентов, способных учиться в вузах. В свою очередь, университеты, если они будут продолжать использо-

вать традиционные подходы к образовательной деятельности, окажутся не готовы к работе со студентами, имеющими социальные и академические проблемы. Для того чтобы избежать этого, вузам и преподавателям необходимо уже сейчас устанавливать более тесные контакты со средними школами и семьями абитуриентов и использовать более систематический и структурированный подход к обучению. Одним из наиболее действенных инструментов здесь могут быть разнообразные подготовительные программы в вузах, разработанные с учетом культурных и социальных особенностей биографий абитуриентов.

Вторая главная проблема вузов заключается в том, что их сотрудники все меньше идентифицируют себя с организациями, в которых они работают, и испытывают все меньше желания участвовать в жизни своего института и местного сообщества. Это во многом связано с изменениями в отношении общества к университетам и профессии академического сотрудника. Автор считает, что причиной сложившейся ситуации является утрата доверия на двух главных уровнях: преподаватели и администраторы вуза не доверяют друг другу, а внешняя по отношению к вузу среда не испытывает доверия к вузу в целом. В статье с позиций различных социологических перспектив рассматриваются два взаимосвязанных понятия — «доверие» (trust) и «надежность» (trustworthiness) в применении к высшему образованию и академической свободе.

Делается вывод, что для сохранения доверия со стороны общества интеллектуалы должны помнить об основных пяти обязательствах:

- 1) о своих корнях и ключевых ценностях;
- 2) быть скромным (если в течение своей академической карьеры интеллектуалу удастся что-то познать, то это означает не то, как много он знает, а то, как много он еще не знает);
- 3) следовать демократическим принципам и участвовать в развитии гражданского общества;
- 4) стремиться познать общественные явления не только с целью выявления общих черт, но и для понимания всего многообразия их проявлений;
- 5) представлять собой те модели поведения, которые им хотелось бы видеть в обществе (если интеллектуалы хотят быть агентами демократических изменений в обществе, они прежде должны стать агентами демократических изменений в своих институтах).

